

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขตเชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge ซึ่งมีแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐานหรือการฝึกฝน 5 ประการ (The Fifth Discipline) ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ รวมถึงแบบสอบถามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ DLOQ ของ Marsick และ Watkins ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการที่สำคัญสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้าน และการวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในสาขา สังกัดสำนักงานเขตเชียงใหม่ ทั้งหมดจำนวน 217 ราย และได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย การแจกแจงแบบที (Independent-Sample T Test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษาข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขตเชียงใหม่ จำนวน 217 คน สรุปได้ดังตารางที่ 83

ตารางที่ 83 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลส่วนใหญ่

ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล	ลักษณะส่วนบุคคลส่วนใหญ่	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	หญิง	159	73.3
อายุ	41-50 ปี	89	41.0
สถานภาพ	สมรส	121	55.8
ระดับการศึกษาสูงสุด	ปริญญาตรี	152	70.0
ตำแหน่งงาน	เจ้าหน้าที่	87	40.1
อายุการทำงาน	15-22 ปี	99	45.6
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	40,001-60,000 บาท	91	41.9

จากตารางที่ 83 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.3 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.0 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 55.8 มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.0 มีตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 40.1 มีอายุการทำงาน 15-22 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.6 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.9

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) ตามแบบสอบถาม DLOQ ของ Marsick และ Watkins

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขตเชียงใหม่ ใช้คำถามจากแบบสอบถาม DLOQ ในการวัดการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหากการดำเนินการในแต่ละข้อคำถามนั้นแทบจะไม่เคยเกิดขึ้นเลย (Almost Never) มีค่าคะแนนเป็น (1) และหากการดำเนินการในแต่ละข้อคำถามเกิดขึ้นแทบจะทุกครั้ง (Almost Always) มีค่าคะแนนเป็น (6)

ตอนที่ 2.1 การทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เรื่องการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขตเชียงใหม่

จากการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability Analysis) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา พบว่า ค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีมาก โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.947 (Alpha α) และเมื่อพิจารณาในแต่ละมิติ พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงทุกมิติ ดังนั้นจึงถือว่าคำถามที่ใช้ในการศึกษานี้มีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

ตอนที่ 2.2 การรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การรับรู้ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร แบ่งตามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยผลการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารมีค่าเฉลี่ยรวมทุกมิติเท่ากับ 4.58 ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละมิติได้ดังนี้

1. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อมิติด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.39 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พนักงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานมองปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากความผิดพลาด และพนักงานได้รับเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2. การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา

ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อมิติด้านการสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนามีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.39 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พนักงานทุกคนปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานสร้างความไว้วางใจต่อกันและกัน และพนักงานสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งในที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อมิติด้านการส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.86 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ทีมงานให้ความสำคัญทั้งต่องานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันและแนวทางที่ดีของการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ทีมงานยอมรับและสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนต่อเมื่อพบว่าความคิดนั้น

ขัดแย้งกับข้อเท็จจริงหรือมติของกลุ่ม และทีมงานมีอิสระในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานตามความจำเป็น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

4. การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อมิติด้านการสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.77 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ธนาคารได้สร้างบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ต่างๆ ได้ครอบคลุมกับพนักงานทุกระดับภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ทีมงานยอมรับและสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนต่อเมื่อพบว่าความคิดนั้นขัดแย้งกับข้อเท็จจริงหรือมติของกลุ่ม และทีมงานมีอิสระในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานตามความจำเป็น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

5. การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อมิติด้านการให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.45 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ธนาคารให้การยอมรับในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ธนาคารให้การสนับสนุนพนักงานที่สามารถประเมินความเสี่ยงในการบริหารงานของธนาคารได้ และธนาคารให้ทางเลือกแก่พนักงานในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

6. การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อมิติด้านการเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.50 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ธนาคารพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ธนาคารสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้า โดยนำความเห็นของลูกค้ามาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ และธนาคารช่วยพนักงานให้สามารถแบ่งเรื่องงานและเรื่องครอบครัวได้อย่างสมดุล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

7. การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้

ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อมิติด้านการให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.45 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ธนาคารมีหัวหน้างานที่สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของธนาคารสอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ธนาคารมีหัวหน้างานที่มองหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และธนาคารมีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วยให้ธนาคารสามารถลุล่วงวิสัยทัศน์ได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

8. การวัดผลทางการเงิน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อมิติด้านการวัดผลทางการเงินมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.52 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ธนาคารใช้เวลาในการตอบสนองจากความไม่พอใจของลูกค้าด้วยเวลาที่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ธนาคารได้ให้บริการแก่ลูกค้าด้วยเวลาที่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา และธนาคารมีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจน้อยกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

9. การวัดผลทางความรู้

ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อมิติด้านการวัดผลทางความรู้มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.94 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ธนาคารมีจำนวนของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ มากกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ธนาคารมีอัตราการนำเทคโนโลยีมาใช้และมีกระบวนการใช้ข้อมูลข่าวสารมากกว่าปีที่ผ่านมา และธนาคารมีจำนวนของการเรียนรู้ใหม่ๆ ของพนักงานมากกว่าปีที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

การรับรู้ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ต่อความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของธนาคาร แบ่งตามระดับ/หมวด

โดยผลการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.58 ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้

การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุดเท่ากับ 4.73 โดยมีการรับรู้มิติด้านการวัดผลทางความรู้มากกว่ามิติด้านการวัดผลทางการเงิน

ระดับปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 โดยมีการรับรู้มิติด้านการสนับสนุนการซักถามและสนทนามากกว่ามิติด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 โดยมีการรับรู้มิติด้านการสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนความรู้มากที่สุด รองลงมาคือ มิติด้านการเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มิติด้านการให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรมีการรับรู้และมิติด้านการให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ ตามลำดับ

ระดับทีมงาน มีการรับรู้ต่อมิติด้านการส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 4.38

ตอนที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน กับการรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งแกมมิติ ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบว่าปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันหรือไม่ สรุปได้ดังตารางที่ 84

ตารางที่ 84 แสดงการรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่างค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล	การรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05
เพศ	การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ การวัดผลทางการเงิน การวัดผลทางความรู้ - เพศชายมีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากกว่าเพศหญิง
อายุ	การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ - พนักงานที่มีอายุมากกว่า 50 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากกว่าพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และ 41-50 ปี
สถานภาพ	ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ระดับการศึกษาสูงสุด	ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 84 (ต่อ) แสดงการรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่างค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล	การรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05
ตำแหน่งงาน	<p>การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานตำแหน่งผู้จัดการ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากกว่าพนักงานตำแหน่งรองผู้จัดการ เจ้าหน้าที่อาวุโส และเจ้าหน้าที่
อายุการทำงาน	<p>การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 22 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากกว่าอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี และ 15-22 ปี <p>การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม</p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 22 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากกว่าอายุการทำงาน 15-22 ปี <p>การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 22 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากกว่าอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี 7-14 ปี และ 15-22 ปี <p>การวัดผลทางความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 22 ปี มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากกว่าอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี 7-14 ปี และ 15-22 ปี
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	<p>การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม</p> <p>การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>การวัดผลทางการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 60,001-80,000 บาท มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001-60,000 บาท - พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากกว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท 20,000-40,000 บาท และ 40,001-60,000 บาท

ตารางที่ 84 (ต่อ) แสดงการรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่างค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล

ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล	การรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม - พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากกว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท และ 40,001-60,000 บาท

2.3.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับสถิติ 0.05 ในมิติด้านต่างๆ ได้แก่ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ การวัดผลทางการเงิน และการวัดผลทางความรู้ ส่วนการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิงต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันในมิติด้านต่างๆ ได้แก่ การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม และการให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.3.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในมิติด้านการให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 3 คู่ คือ พนักงานตำแหน่งผู้จัดการ กับพนักงานตำแหน่งรองผู้จัดการ พนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโส และพนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่พบว่า พนักงานตำแหน่งผู้จัดการ มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานกลุ่มตำแหน่งงานดังกล่าว ส่วนการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันในมิติด้านต่างๆ ได้แก่ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับ

วิสัยทัศน์ขององค์กร การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การวัดผลทางการเงิน และการวัดผลทางความรู้

2.3.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานต่างกันมีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในมิติด้านต่างๆ ดังนี้

การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจำนวน 2 คู่ คือ อายุการทำงานมากกว่า 22 ปี กับอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี และอายุการทำงาน 15-22 ปี พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 22 ปี มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานกลุ่มอายุการทำงานดังกล่าว

การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 1 คู่ คือ อายุการทำงานมากกว่า 22 ปี กับอายุการทำงาน 15-22 ปี พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 22 ปี มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน 15-22 ปี

การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 3 คู่ คือ อายุการทำงานมากกว่า 22 ปี กับอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี อายุการทำงาน 7-14 ปี และอายุการทำงาน 15-22 ปี พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 22 ปี มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานกลุ่มอายุการทำงานดังกล่าว

การวัดผลทางความรู้ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 3 คู่ คือ อายุการทำงานมากกว่า 22 ปี กับอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี อายุการทำงาน 7-14 ปี และอายุการทำงาน 15-22 ปี พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 22 ปี มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานกลุ่มอายุการทำงานดังกล่าว

ส่วนการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันในมิติด้านต่างๆ ได้แก่ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และการวัดผลทางการเงิน

2.3.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในมิติด้านต่างๆ ได้แก่ การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการวัดผลทางการเงิน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญดังนี้

การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 4 คู่ คือ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 60,001-80,000 บาท กับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท จำนวน 1 คู่ พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 60,001-80,000 บาท มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท กับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท รายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 20,000-40,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท จำนวน 3 คู่ พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานกลุ่มรายได้เฉลี่ยต่อเดือนดังกล่าว

การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 2 คู่ คือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท กับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานกลุ่มรายได้เฉลี่ยต่อเดือนดังกล่าว

การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 4 คู่ คือ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 60,001-80,000 บาท กับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท จำนวน 1 คู่ พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 60,001-80,000 บาท มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท กับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท รายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 20,000-40,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท จำนวน 3 คู่ พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานกลุ่มรายได้เฉลี่ยต่อเดือนดังกล่าว

การวัดผลทางการเงิน มีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญ จำนวน 4 คู่ คือ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 60,001-80,000 บาท กับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท จำนวน 1 คู่ พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 60,001-80,000 บาท มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท กับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท รายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 20,000-40,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท จำนวน 3 คู่ พบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท มีการรับรู้ต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานกลุ่มรายได้เฉลี่ยต่อเดือนดังกล่าว

ส่วนการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันต่อมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันในมิติด้านต่างๆ ได้แก่ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และการวัดผลทางความรู้

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.2.1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขตเชียงใหม่ จำนวน 217 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.3 มีอายุระหว่าง 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.6 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 55.8 มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.0 มีตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 34.6 มีอายุการทำงาน 19-22 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.3 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.9 จากข้อมูลประชากรที่ศึกษาทำให้เห็นถึงลักษณะ โครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการภายในได้ในภาพรวม

5.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาพบว่า มิติด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยรวมมากเป็นอันดับที่แปดจากมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด โดยการรับรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ พนักงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รองลงมาคือ พนักงานมองปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากความผิดพลาด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรวงศ์ วรรณวิสันต์ (2553) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในปัจจัยเกี่ยวกับความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ พนักงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รองลงมาคือ พนักงานมองปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากความผิดพลาด และพนักงานสามารถระบุความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคตได้ ทั้งนี้การที่พนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเกิดจากความผิดพลาดในงานของตนเอง หรือความผิดพลาดในด้านอื่นๆ ต่างเป็นโอกาสในการพัฒนาความรู้จากการแก้ปัญหา และช่วยเหลือกันในการเรียนรู้จากการทำงานโดยตรงทั้งสิ้น จะทำให้พนักงานมีความก้าวหน้าและมีการเรียนรู้ในงานของตนเพิ่มมากขึ้น ส่งผลถึงการทำงานร่วมกันในระดับทีม และการเติบโตขององค์กรในอนาคตอีกด้วย

2. การรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา

จากการศึกษาพบว่า มิติด้านการสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนามีค่าเฉลี่ยรวมมากเป็นอันดับที่สองจากมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด โดยการรับรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ พนักงานทุกคนปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพ รองลงมาคือ สร้างความไว้วางใจต่อกันและกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรของธนาคาร ซึ่งยึดถือระบบอาวุโส โดยรุ่นพี่จะให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทร ดูแลสั่งสอนรุ่นน้อง รุ่นน้องจึงมีความเคารพเชื่อฟังรุ่นพี่ เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน จึงเป็นเหตุให้พนักงานมีความไว้วางใจและปฏิบัติตามคำแนะนำตามแนวทางของรุ่นพี่ หรือหัวหน้างาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุมนา บุญหลาย (2550) ในเรื่องการรับรู้ของพยาบาลนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ในด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models) พบว่า มีการฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรองและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ เป็นบางครั้ง ยึดติดกับรูปแบบ และกระบวนการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าที่จะยึดติดความคิดของตนเองเป็นหลัก

3. การรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม

จากการศึกษาพบว่า มิติด้านการส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีมมีค่าเฉลี่ยรวมมากเป็นอันดับสุดท้ายจากมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด โดยการรับรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ทีมงานให้ความสำคัญทั้งต่องานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันและแนวทางที่ดีของการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ ทีมงานยอมรับและสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนต่อเมื่อพบว่าความคิดนั้นขัดแย้งกับข้อเท็จจริงหรือมติของกลุ่ม สามารถอนุมานได้ว่า มีผลใกล้เคียงกับการศึกษาของสุรวรงค์ วรรณวิสันต์ (2553) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในปัจจุบันเกี่ยวกับความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติด้านการร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีมโดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ ทีมงานมีอิสระในความคิดที่จะสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ รองลงมาคือ ทีมงานให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน และทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นต่อคนอื่นได้อย่างเปิดเผย และทีมงานยอมรับและสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนต่อเมื่อพบว่าความคิดนั้นขัดแย้งกับข้อเท็จจริงหรือมติของกลุ่ม และทีมงานมีความเชื่อมั่นต่อบริษัทว่าจะยอมรับความคิดเห็นและตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ที่ทีมงานร้องขอ

4. การรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า มิติด้านการสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยรวมมากเป็นอันดับที่สามจากมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด โดยมีการรับรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ธนาคารได้สร้างบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ต่างๆ ได้ครอบคลุมกับพนักงานทุกระดับภายในองค์กร รองลงมาคือ ธนาคารใช้การสื่อสารแบบสองทาง โดยเปิดโอกาสให้ใช้ช่องทางต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของธนาคาร สอดคล้องกับผลการศึกษาของพิรพงษ์ เหลืองรุ่งทรัพย์ (2552) เรื่องความคิดเห็นที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และพบว่าพนักงานเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายผ่านระบบคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ รวมถึงมีระบบ E-Learning ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตรงตามความต้องการ

5. การรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า มิติด้านการให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยรวมมากเป็นอันดับที่หกจากมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด โดยการรับรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หนาकारให้การยอมรับในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ของพนักงาน รองลงมาคือ หนาकारให้การสนับสนุนพนักงานที่สามารถประเมินความเสี่ยงในการบริหารงานของหนาकारได้ ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรวงศ์ วรรณวิสันต์ (2553) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในปัจจุบันเกี่ยวกับความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติด้านการถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องการในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ รองลงมาคือ บริษัทให้อาสาพนักงานในการร่วมแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และบริษัทให้การสนับสนุนพนักงานที่สามารถประเมินความเสี่ยงในการบริหารงานของบริษัทได้

6. การรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

จากการศึกษาพบว่า มิติด้านการเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยรวมมากเป็นอันดับที่ห้าจากมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด โดยการรับรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หนาकारพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงาน เท่ากันกับ หนาकारสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้า โดยนำความเห็นของลูกค้ามาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรวงศ์ วรรณวิสันต์ (2553) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในปัจจุบันเกี่ยวกับความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติด้านการเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อมโดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ บริษัทสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้า โดยใช้หลักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รองลงมาคือ บริษัทเข้าใจถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจโดยใช้คุณธรรมและจริยธรรมของพนักงาน และบริษัทสนับสนุนให้พนักงานค้นหาคำตอบจากข้อมูลทั่วทั้งบริษัทก่อนเมื่อมีการพยายามแก้ไขปัญหา

7. การรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า มิติด้านการให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยรวมมากเป็นอันดับที่เจ็ดจากมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด โดยการรับรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ หนาकारมีหัวหน้างานที่สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของหนาकारสอดคล้องกับ

คุณค่าขององค์กร รองลงมาคือ ธนาคารมีหัวหน้างานที่มองหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรวงศ์ วรรณวิสันต์ (2553) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในปัจจัยเกี่ยวกับความเป็นองค์กรการเรียนรู้ตามมิติกลยุทธภาวะผู้นำกับการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้คือ บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วยให้อำนาจสามารถลุล่วงวิสัยทัศน์ได้ และบริษัทมีหัวหน้างานที่มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเรียนรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือ บริษัทมีหัวหน้างานที่พร้อมจะตอบสนองพนักงานตามที่ร้องขอเพื่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ต้องการ และบริษัทมีหัวหน้างานที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับลูกทีมอย่างต่อเนื่อง

8. การรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการวัดผลทางการเงิน

จากการศึกษาพบว่า มิติด้านการวัดผลทางการเงินมีค่าเฉลี่ยรวมมากเป็นอันดับที่สี่จากมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด โดยการรับรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ธนาคารใช้เวลาในการตอบสนองจากความไม่พอใจของลูกค้าด้วยเวลาน้อยกว่าปีที่ผ่านมา รองลงมาคือ ธนาคารได้ให้บริการแก่ลูกค้าด้วยเวลาน้อยกว่าปีที่ผ่านมา สอดคล้องกับทิศทางนโยบายและแผนที่สำคัญของธนาคารด้านลูกค้าที่มุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า มีการพัฒนาระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการวัดผลทางความรู้

จากการศึกษาพบว่า มิติด้านการวัดผลทางความรู้มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุดจากมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด โดยการรับรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ธนาคารมีจำนวนของผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ๆ มากกว่าปีที่ผ่านมา รองลงมาคือ ธนาคารมีอัตราการนำเทคโนโลยีมาใช้และมีกระบวนการใช้ข้อมูลข่าวสารมากกว่าปีที่ผ่านมา สามารถอนุมานได้ว่า มีผลใกล้เคียงกับการศึกษาของพิรพงษ์ เหลืองรุ่งทรัพย์ (2552) ในเรื่องความคิดเห็นที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี ในเรื่องธนาคารสนับสนุนให้พนักงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ พนักงานมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ของธนาคาร รวมถึงมีการปรับปรุงระบบในการเรียนรู้ตามความต้องการของพนักงานอยู่ในระดับมาก ดังนั้นธนาคารจึงมีการเผยแพร่ความรู้ของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ถูกพัฒนาออกมาในหลายรูปแบบเพื่อสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจได้อย่างมากที่สุด

5.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล (ข้อมูลทั่วไป) กับการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนพนักงานทั้งองค์กรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีสัดส่วนเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ T-Test พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานเพศหญิงและเพศชายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่ามีมิติที่มีความแตกต่าง ได้แก่ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ การวัดผลทางการเงิน และการวัดผลทางความรู้ โดยเพศชายมีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิง อธิบายได้ว่า เพศเป็นปัจจัยหนึ่งขององค์ประกอบส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของพิรพงษ์ เหลืองรุ่งทรัพย์ (2552) ซึ่งทำการศึกษารื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมานิดา ลือสายวงศ์ (2551) ซึ่งทำการศึกษารื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภูมิศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าแม้ว่าปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศจะแตกต่างกันแต่ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ F-Test พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่าไม่มีมิติที่มีความแตกต่าง ได้แก่ การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยพนักงานตำแหน่งผู้จัดการ มีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าพนักงานตำแหน่งงานอื่น อธิบายได้ว่า ตำแหน่งงานเป็นปัจจัยหนึ่งขององค์ประกอบส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของพิรพงษ์ เหลืองรุ่งทรัพย์ (2552) ซึ่งทำการศึกษารื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ และมานิดา ลือสายวงศ์ (2551) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า แม้ว่าปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานจะแตกต่างกันแต่ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 15-22 ปี เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานจำแนกตามอายุการทำงานต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ F-Test พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่ามีมิติที่มีความแตกต่าง ได้แก่ การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการวัดผลทางความรู้ โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 22 ปี มีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมิติดังกล่าวมากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานอื่น อธิบายได้ว่าอายุการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งขององค์ประกอบส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของพีรพงษ์ เหลืองรุ่งทรัพย์ (2552) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมานิดา ลือสายวงศ์ (2551) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า แม้ว่าปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุการทำงานจะแตกต่างกันแต่ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ F-Test พบว่า ค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่ามีมิติที่มีความแตกต่าง ได้แก่ การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการวัดผลทางการเงิน โดยพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 60,001-80,000 บาท มีค่าเฉลี่ยการรับรู้

มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท มีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมติดังกล่าวมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอื่น และการเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท มีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมติดังกล่าวมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอื่น อธิบายได้ว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนเป็นปัจจัยหนึ่งขององค์ประกอบส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของพิรพงษ์ เหลืองรุ่งทรัพย์ (2552) ซึ่งทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนจะแตกต่างกันแต่ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขตเชียงใหม่ ผู้ศึกษามีข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมิตีที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดได้ดังนี้ การวัดผลทางความรู้ การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การวัดผลทางการเงิน การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม
2. ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับ/หมวด โดยเรียงลำดับจากระดับ/หมวดที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดดังนี้ การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร ระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร และระดับทีมงาน
3. ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีการรับรู้ แทบจะทุกครั้ง โดยข้อคำถามของแต่ละมิติที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ พนักงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ พนักงานทุกคนปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพ ทีมงานให้ความสำคัญทั้งต่องานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันและแนวทางที่ดีของการทำงานเป็นทีม ธนาคารได้สร้างบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ต่างๆ ได้ครอบคลุมกับพนักงานทุกระดับภายในองค์กร ธนาคารให้การยอมรับในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ของพนักงาน ธนาคารพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจบนพื้นฐานของ

คุณธรรมและจริยธรรมของพนักงาน ธนาคารมีหัวหน้างานที่สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของธนาคารสอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร ธนาคารใช้เวลาในการตอบสนองจากความไม่พอใจของลูกค้าด้วยเวลาที่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา และธนาคารมีจำนวนของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ มากกว่าปีที่ผ่านมา

4. ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยข้อคำถามของแต่ละมิติที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ พนักงานได้รับเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ พนักงานสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งในที่ทำงาน ทีมงานมีอิสระในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานตามความจำเป็น ธนาคารมีการประเมินผลด้านเวลาและทรัพยากรที่ใช้จากการส่งพนักงานไปฝึกอบรม ธนาคารให้ทางเลือกแก่พนักงานในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ธนาคารช่วยพนักงานให้สามารถแบ่งเรื่องงานและเรื่องครอบครัวได้อย่างสมดุล ธนาคารมีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วยให้ธนาคารสามารถลุล่วงวิสัยทัศน์ได้ ธนาคารมีต้นทุนในการดำเนินธุรกิจน้อยกว่าปีที่ผ่านมา และธนาคารมีจำนวนของการเรียนรู้ใหม่ๆ ของพนักงานมากกว่าปีที่ผ่านมา

5. เพศชายมีการรับรู้มากกว่าเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในมิติดังต่อไปนี้ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ การวัดผลทางการเงิน และการวัดผลทางความรู้ โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดในมิติดังกล่าวคือ พนักงานมองปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากความผิดพลาด ธนาคารใช้การสื่อสารแบบสองทาง โดยเปิดโอกาสให้ใช้ช่องทางต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของธนาคาร ธนาคารสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้า โดยนำความเห็นของลูกค้ามาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ ธนาคารมีหัวหน้างานที่สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของธนาคารสอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร ธนาคารได้ให้บริการแก่ลูกค้าด้วยเวลาที่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา และธนาคารมีอัตราการนำเทคโนโลยีมาใช้และมีกระบวนการใช้ข้อมูลข่าวสารมากกว่าปีที่ผ่านมา

6. ผู้จัดการมีการรับรู้มากกว่าพนักงานตำแหน่งอื่น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในมิติดังต่อไปนี้ การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดในมิติดังกล่าวคือ ธนาคารเชิญชวนให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร

7. พนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 22 ปี มีการรับรู้มากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานอื่น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในมิติดังต่อไปนี้ การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการวัดผลทางความรู้ โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดในมิติดังกล่าวคือ ทีมงานให้ความสำคัญทั้งต่องานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันและแนวทางที่ดีของการทำงานเป็นทีม ธนาคารให้การยอมรับในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ของพนักงาน ธนาคารมีหัวหน้างานที่สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของธนาคารสอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร และธนาคารมีจำนวนของผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ๆ มากกว่าปีที่ผ่านมา

8. พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท มีการรับรู้มากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอื่น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในมิติดังต่อไปนี้ การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการวัดผลทางการเงิน โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดในมิติดังกล่าวคือ ทีมงานปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งงาน วัฒนธรรม หรือความแตกต่าง ธนาคารมีการทำงานร่วมกับชุมชนภายนอก เพื่อสร้างความร่วมมือกันให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย ธนาคารมีหัวหน้างานที่เป็นทั้งพี่เลี้ยงและโค้ชให้กับลูกทีมอย่างทั่วถึง และธนาคารมีค่าเฉลี่ยของความสามารถในการปฏิบัติงานจากพนักงานดีกว่าปีที่ผ่านมา

5.4 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขตเชียงใหม่ ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อธนาคารในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. การนำแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้นั้น ควรให้ความสำคัญกับทุกมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากแต่ละมิติเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรหาแนวทางในการพัฒนามิติด้านต่างๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยังเป็นข้อด้อย และการดำเนินการที่ปฏิบัติในองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานน้อยก่อนเป็นลำดับแรก โดยเรียงลำดับการพัฒนาในมิติด้านต่างๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากมิติที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานน้อยไปมาก ส่วนมิติด้านต่างๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการดำเนินการที่

ปฏิบัติในองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ของพนักงานมากอยู่แล้ว องค์กรควรให้การสนับสนุนให้มีการดำเนินการต่อไป เพื่อผลักดันให้ธนาคารก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ซึ่งลำดับการพัฒนาควรดำเนินการดังต่อไปนี้

การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม ผู้บริหารควรสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม เป็นมิติแรก โดยผู้บริหารควรสนับสนุนให้ทีมงานมีอิสระในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานตามความจำเป็น เนื่องจากพนักงานมีการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงาน เพื่อให้การทำงานของทีมงานนั้นไปสู่เป้าหมายได้ เช่น ควรจัดทีมงานเป็นกลุ่มย่อยตามเป้าหมายที่ได้รับ โดยมีหัวหน้าทีมที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และสมาชิกในทีมมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและคล่องตัวในการทำงานอย่างเต็มที่ เป็นต้น ส่วนในเรื่อง ทีมงานให้ความสำคัญทั้งต่องานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันและแนวทางที่ดีของการทำงานเป็นทีม ที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดนั้น เป็นสิ่งที่พนักงานดำเนินการได้เป็นอย่างดีแล้วจึงควรพัฒนาต่อไป

การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติที่สอง โดยผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานได้รับเงินและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เนื่องจากพนักงานมีการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรนำระบบรางวัลเข้าไปเป็นตัวกระตุ้นและจูงใจในรูปแบบและวิธีที่แตกต่างกัน และจะต้องมีการสื่อสารกับพนักงานให้ชัดเจนถึงหลักเกณฑ์และความคาดหวังของเงินและทรัพยากรต่างๆ ต่อการสนับสนุนการเรียนรู้ ส่วนในเรื่อง พนักงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดนั้น แสดงให้เห็นว่าพนักงานร่วมมือร่วมใจกันใฝ่หาความรู้ เป็นสิ่งที่พนักงานดำเนินการได้เป็นอย่างดีแล้วจึงควรพัฒนาต่อไป

การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ ผู้บริหารควรสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ เป็นมิติที่สาม โดยผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วยให้องค์กรสามารถลุล่วงวิสัยทัศน์ได้ เนื่องจากพนักงานมีการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรมอบอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และลูกค้าได้รับการบริการที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ส่วนในเรื่อง ธนาคารมีหัวหน้างานที่สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของธนาคารสอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มาก

ที่สุดนั้น แสดงให้เห็นว่าธนาคารมีหัวหน้างานที่สร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ดีอยู่แล้วจึงควรส่งเสริมต่อไป

การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารควรสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นมิติที่ดี โดยผู้บริหารควรสนับสนุนการให้ทางเลือกแก่พนักงานในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากพนักงานมีการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรให้อิสระแก่พนักงานในการเลือกทำงานในสิ่งที่ตนถนัด หรือสอบถามกับพนักงานก่อนที่จะมอบหมายงานนั้นให้ทำ ส่วนในเรื่อง ธนาคารให้การยอมรับในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ของพนักงาน องค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดนั้น แสดงให้เห็นว่าธนาคารส่งเสริมและยอมรับให้พนักงานนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาธนาคาร ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ดีอยู่แล้วจึงควรส่งเสริมต่อไป

การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ผู้บริหารควรสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เป็นมิติที่ดี โดยผู้บริหารควรสนับสนุนให้ธนาคารช่วยพนักงานให้สามารถแบ่งเรื่องงานและเรื่องครอบครัวได้อย่างสมดุล เนื่องจากพนักงานมีการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีความเอาใจใส่และจัดแบ่งเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานได้เข้าร่วมกิจกรรมของธนาคาร เพื่อให้พนักงานได้มีช่วงเวลาหยุดพักผ่อนเช่นกัน ส่วนในเรื่อง ธนาคารพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงาน ที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดนั้น แสดงให้เห็นว่าธนาคารมีการดำเนินการบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรมต่อพนักงาน ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ดีอยู่แล้วจึงควรส่งเสริมต่อไป

การวัดผลทางการเงิน ผู้บริหารควรสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการวัดผลทางการเงิน เป็นมิติที่หก โดยผู้บริหารควรสนับสนุนให้ธนาคารมีต้นทุนในการดำเนินงานน้อยกว่าปีที่ผ่านมา เนื่องจากพนักงานมีการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยที่สุด ซึ่งเป็นเรื่องที่ตรงกับความ เป็นจริงในเรื่องของต้นทุนในการดำเนินงานของธนาคารในปี 2553 แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการรับรู้ถึงต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้านี้ ดังนั้นผู้บริหารควรสื่อสารให้แก่พนักงานทุกคนตระหนักถึงเหตุของต้นทุนที่เพิ่มขึ้นนี้และร่วมกันหาแนวทางลดค่าใช้จ่าย เพื่อช่วยให้ธนาคารมีผลกำไรมากยิ่งขึ้น ส่วนในเรื่อง ธนาคารใช้เวลาในการตอบสนองจากความไม่พอใจของลูกค้าด้วยเวลาน้อยกว่าปีที่ผ่านมา ที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดนั้น แสดงให้เห็นว่าธนาคารมุ่งที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยเวลาที่น้อยลง หากลูกค้าท่านใดไม่ถึงพอใจต่อการ

ดำเนินการ ทางธนาคารก็พร้อมที่จะตอบสนองและเร่งหาทางแก้ไขด้วยเวลาที่เร็วที่สุด ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ดีอยู่แล้วจึงควรส่งเสริมต่อไป

การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ผู้บริหารควรสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เป็นมิติที่เจ็ด โดยผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการประเมินผลด้านเวลาและทรัพยากรที่ใช้จากการส่งพนักงานไปฝึกอบรม ดังนั้นผู้บริหารควรจัดแบ่งเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานได้เข้าร่วมการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของพนักงานมากกว่านี้ และมีการจัดทำระบบประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังที่ครอบคลุมด้านเวลาและทรัพยากรที่เสียไป ส่วนในเรื่อง ธนาคารได้สร้างบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ต่างๆ ได้ครอบคลุมกับพนักงานทุกระดับภายในองค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดนั้น แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีการรับรู้เป็นอย่างดีถึงระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองที่ธนาคารสร้างให้ ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ดีอยู่แล้วจึงควรส่งเสริมและพัฒนาบทเรียนเรื่องต่างๆ ต่อไป

การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา ผู้บริหารควรสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา เป็นมิติที่แปด โดยผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานสามารถตั้งคำถามต่อข้อสงสัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งในที่ทำงาน เนื่องจากพนักงานมีการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวอย่างน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะพนักงานเงินอายุต่อการแสดงความคิดเห็น ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการตอบโต้ข้อสงสัยต่างๆ มากยิ่งขึ้น ในหลายช่องทาง เช่น การแสดงความคิดเห็นผ่านทางเว็บบอร์ดของธนาคาร การสอบถามโดยการอีเมลล์ตรงหาผู้บริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารและหัวหน้างานควรให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย ส่วนในเรื่องพนักงานทุกคนปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพ ที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดนั้น เป็นสิ่งที่พนักงานแสดงถึงการให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ดีอยู่แล้วจึงควรส่งเสริมต่อไป

การวัดผลทางความรู้ ผู้บริหารควรสร้างการรับรู้ของพนักงานต่อมิติด้านการวัดผลทางความรู้ เป็นมิติสุดท้าย โดยผู้บริหารควรสนับสนุนให้ธนาคารมีจำนวนของการเรียนรู้ใหม่ๆ ของพนักงานมากกว่าปีที่ผ่านมา เนื่องจากพนักงานมีการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวอย่างน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบว่าทางธนาคารมีระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองที่มีเนื้อหาหลากหลายวิชาของทุกตำแหน่งในองค์กร นอกจากนี้ทางธนาคารยังมีโครงการให้พนักงานนำเสนอความคิดเชิงนวัตกรรมและนำความคิดนี้มาใช้จริงในองค์กร และมีรางวัลให้แก่ความคิดที่ผ่านเกณฑ์การตัดสินด้วย ส่วนในเรื่อง ธนาคารมีจำนวนของผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ๆ มากกว่าปีที่ผ่านมา ที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้มากที่สุดนั้น แสดงให้เห็นว่าธนาคารมุ่งที่จะสร้าง

ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ดีอยู่แล้วจึงควรส่งเสริมต่อไป

2. ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อการดำเนินการในข้อคำถามของมิติด้านต่างๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งพนักงานที่มีปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลต่างกันรับรู้ต่อมิติด้านต่างๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนี้

การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกอายุการทำงานได้รับรู้วชนาคารได้ให้เวลาแก่พนักงานในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุการทำงาน 7-14 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรจัดสรรเวลาในการเรียนรู้ให้แก่พนักงานได้เรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่พนักงานจะได้เรียนรู้ได้อย่างเต็มที่

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมองปัญหาที่เกิดจากการทำงานเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้จากความผิดพลาด โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรให้กำลังใจและคอยสนับสนุนการทำงานของพนักงาน แม้การดำเนินงานนั้นอาจเกิดความผิดพลาด แต่นั่นก็เป็นบทเรียนแก่พนักงานได้เรียนรู้ เพื่อที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องในครั้งต่อไป

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกเพศ ทุกตำแหน่งงาน และทุกอายุการทำงานได้รับรางวัลหรือคำชมเชยสำหรับความตั้งใจที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง ตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่อาวุโส และอายุการทำงาน 7-14 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้วชนาคารมีการสร้างการจูงใจในการเรียนรู้ของพนักงาน ทั้งในรูปแบบรางวัลและการกล่าวคำชมเชยเมื่อพนักงานมีความตั้งใจในการเรียนรู้ เช่น ให้ของพรีเมียมสำหรับผู้ชนะเลิศการตอบคำถามชิงรางวัล ให้เงินรางวัลแก่ผู้ที่สามารถขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารได้สูงสุดทุกเดือน ให้เงินประจำตำแหน่งหรือผู้ที่สอบผ่านได้รับใบอนุญาตที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของธนาคาร เป็นต้น

การสนับสนุนให้มีการซักถามและสนทนา

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมีความจริงใจและซื่อตรงต่อกันในการบอกถึงผลตอบรับหรือความผิดพลาดที่มีต่อกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อให้พนักงานได้เปิดใจแสดงความคิดเห็นในเรื่องการทำงานทั้งในแนวทางปฏิบัติและปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดการทำงานที่ราบรื่นต่อไป

การส่งเสริมการร่วมมือกันและการเรียนรู้เป็นทีม

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกตำแหน่งงานรับรู้ว่าทีมงานปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งงาน วัฒนธรรม หรือความแตกต่าง โดยเฉพาะพนักงานที่มีตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่อาวุโสและเจ้าหน้าที่ เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้ค่อนข้างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนให้ทุกคนในทีมงานมีสิทธิเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น และในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานรับรู้ได้ว่าไม่เกิดความแตกต่างกันระหว่างผู้ร่วมงานอื่น

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกเพศและทุกอายุการทำงานรับรู้ว่าทีมงานให้ความสำคัญทั้งต่องานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันและแนวทางที่ดีของการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง อายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี และอายุการทำงาน 15-22 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้ค่อนข้างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานตระหนักถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการแบ่งทีมงานที่มีความเหมาะสมร่วมกันหาแนวทางที่ดีของการทำงานเป็นทีม และให้ความสนใจต่องานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกอายุการทำงานรับรู้ว่าทีมงานยอมรับและสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนต่อเมื่อพบว่าความคิดเห็นนั้นขัดแย้งกับข้อเท็จจริงหรือมติของกลุ่ม โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี และอายุการทำงาน 7-14 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้ค่อนข้างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานในการนำเสนอความคิดเห็นต่างๆ เช่น ในการประชุมประจำสาขา ผู้จัดการควรถามว่าพนักงานแต่ละคนมีความเห็นในเรื่องดังกล่าวอย่างไร และร่วมลงมติเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด เพราะทุกคนต่างมีเหตุผลส่วนตัว หากความคิดเห็นนั้นขัดแย้งกับข้อเท็จจริงหรือมติของกลุ่ม ผู้เสนอความคิดเห็นนั้นต้องยอมรับได้และเชื่อในเหตุผลของมติของกลุ่มได้ด้วย

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกอายุการทำงานรับรู้ว่าทีมงานได้รับรางวัลในลักษณะรางวัลของกลุ่มเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุการทำงาน 7-14 ปี และอายุการทำงาน 15-22 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้ค่อนข้างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนการให้รางวัลแก่ทีมงานทุกคนเมื่อการดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จ

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าทีมงานมีความเชื่อมั่นต่อธนาคารว่าจะยอมรับความคิดเห็น และตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ที่ทีมงานร้องขอ โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวนี้ค่อนข้างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหาร

ควรให้การสนับสนุนและยอมรับการแสดงความคิดเห็นต่างๆ รวมถึงการร้องขอของพนักงาน และตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ที่ร้องขออย่างรวดเร็ว ทั้งที่ได้และไม่ได้ หากไม่ได้ก็ควรให้เหตุผลประกอบ

การสร้างระบบการรับและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าธนาคารใช้การสื่อสารแบบสองทาง โดยเปิดโอกาสให้ใช้ช่องทางต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานของธนาคาร โดยเฉพาะพนักงานพิเศษ เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบว่าธนาคารมีช่องทางต่างๆ ให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานของธนาคารได้ เพื่อร่วมกันพัฒนาการทำงานของธนาคารให้เป็นเลิศมากยิ่งขึ้น

การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกอายุการทำงานรับรู้ว่าธนาคารให้การยอมรับในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุการทำงาน 15-22 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสื่อสารให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าพนักงานสามารถแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และสามารถนำเสนอความคิดเชิงนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริงนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธนาคาร

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกตำแหน่งงานรับรู้ว่าธนาคารเชิญชวนให้พนักงานมีส่วนร่วมต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่ตำแหน่งรองผู้จัดการเจ้าหน้าที่อาวุโส และเจ้าหน้าที่ เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและการตัดสินใจในการทำงาน เช่น สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร และจัดให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านแบบสอบถามของกรุงไทยโพล (KTB POLL) ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกอายุการทำงานรับรู้ว่าธนาคารให้การสนับสนุนพนักงานที่สามารถประเมินความเสี่ยงในการบริหารงานของธนาคารได้ โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี และอายุการทำงาน 15-22 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการ

ประเมินความเสี่ยงในการบริหารงาน เช่น การทำแบบสอบถามผ่านช่องทาง กรุงไทยโพล (KTB POLL) เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม เป็นต้น

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าธนาคารสร้างแนววิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมพนักงานทุกระดับและทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะพนักงานพิเศษ เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึงแนววิสัยทัศน์ร่วมของธนาคาร และแนวทางที่จะสามารถทำให้ลุล่วงได้

การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกอายุการทำงานและทุกรายได้เฉลี่ยต่อเดือนรับรู้ว่าธนาคารช่วยพนักงานให้สามารถแบ่งเรื่องงานและเรื่องครอบครัวได้อย่างสมดุล โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี อายุการทำงาน 15-22 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรจัดแบ่งการเข้าร่วมกิจกรรมหรือการทำงานนอกเหนือเวลาทำงานให้เหมาะสม เนื่องจากพนักงานกลุ่มดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีครอบครัวแล้วและต้องการเวลาหยุดพักผ่อนสำหรับครอบครัว

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกอายุการทำงานและทุกรายได้เฉลี่ยต่อเดือนรับรู้ว่าธนาคารสนับสนุนให้พนักงานมีระบบการคิดจากมุมมองที่เป็นสากล โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี อายุการทำงาน 7-14 ปี อายุการทำงาน 15-22 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสื่อสารแนววิสัยทัศน์ขององค์กรและปลูกฝังแนวความคิดใหม่ๆ ที่เป็นสากล เช่น การจัดให้มีการสัมมนาฝึกอบรม เผยแพร่ภาพลักษณ์ใหม่ของธนาคาร เพิ่มช่องทางการเพิ่มพูนความรู้จากสื่อภายนอก เป็นต้น

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าธนาคารสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้า โดยนำความเห็นของลูกค้ามาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ โดยเฉพาะพนักงานพิเศษ เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรปลูกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึกในการบริการที่ดี การบริการด้วยใจ โดยให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้ามาเป็นอันดับแรก และนำความเห็นหรือข้อเสนอแนะของลูกค้ามาปรับปรุงการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าธนาคารพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงาน โดยเฉพาะ

พนักงานพิเศษหญิง เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงระเบียบปฏิบัติงาน เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่ถูกต้อง

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกตำแหน่งงานและทุกรายได้เฉลี่ยต่อเดือนรับรู้ว่าธนาคารมีการทำงานร่วมกับชุมชนภายนอก เพื่อสร้างความร่วมมือกันให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะพนักงานที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการ เจ้าหน้าที่อาวุโส และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสื่อสารให้รับรู้ถึงกิจกรรมที่นำแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ซึ่งเป็นโครงการที่ธนาคารเล็งเห็นคุณประโยชน์ของการศึกษา ดังนั้นจึงควรสนับสนุนให้พนักงานเข้าไปร่วมส่งเสริมสนับสนุน ให้ความรู้กับคนในสังคมทุกช่วงวัย ด้วยการดำเนินกิจกรรมผ่านโครงการต่างๆ อีกทั้งเป็นการส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา ทุนความรู้อันนำไปสู่ทุนของชีวิต

การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกเพศและทุกรายได้เฉลี่ยต่อเดือนรับรู้ว่าธนาคารมีหัวหน้างานที่พร้อมจะตอบสนองพนักงานตามที่ร้องขอเพื่อให้เกิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมถึงการฝึกอบรมที่ต้องการ โดยเฉพาะพนักงานพิเศษหญิง รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการขอเข้ารับการฝึกอบรมในเนื้อหาหลักสูตรต่างๆ ทั้งหลักสูตรภายในธนาคาร และหลักสูตรภายนอก

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกเพศและทุกตำแหน่งงานรับรู้ว่าธนาคารมีหัวหน้างานที่สามารถสื่อสารและแบ่งปันความรู้ใหม่ๆ กับพนักงานอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลของกลุ่ม แนวโน้มอุตสาหกรรม และทิศทางการบริหารงานของธนาคาร โดยเฉพาะพนักงานพิเศษหญิง พนักงานที่มีตำแหน่งรองผู้จัดการ เจ้าหน้าที่อาวุโส และเจ้าหน้าที่ เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานระดับหัวหน้างาน ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการ รองผู้จัดการ นำเสนอข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ความเคลื่อนไหวในตลาด การแข่งขันต่างๆ ให้แก่พนักงานทุกคนได้รับทราบมากยิ่งขึ้น เพื่อสามารถนำข้อมูลนี้ไปช่วยในการตอบคำถาม และแนะนำผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกตำแหน่งงานและทุกรายได้เฉลี่ยต่อเดือนรับรู้ว่าธนาคารมีหัวหน้างานที่พร้อมจะมอบหมายอำนาจให้กับผู้อื่นในการช่วยให้ธนาคารสามารถลุล่วงวิสัยทัศน์ได้ โดยเฉพาะพนักงานตำแหน่งรองผู้จัดการ เจ้าหน้าที่อาวุโส เจ้าหน้าที่

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท รายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 20,000-40,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรให้หัวหน้างานมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และควรกำหนดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และการตัดสินใจในการทำงาน

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าการมีหัวหน้างานที่เป็นทั้งพี่เลี้ยงและโค้ชให้กับลูกทีมทุกคนอย่างทั่วถึง โดยผู้บริหารควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรการเป็นพี่เลี้ยงอย่างมืออาชีพแก่พนักงานที่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่อาวุโสขึ้นไป เพื่อให้พนักงานเหล่านี้คอยดูแลและสอนงานแก่พนักงานรุ่นน้องอย่างถูกวิธี

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าการมีหัวหน้างานที่มองหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารควรสนับสนุนให้หัวหน้างานหมั่นฝึกตนให้มีความรอบรู้อยู่เสมอ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าการมีหัวหน้างานที่สร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของธนาคารสอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร โดยผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจแก่หัวหน้างานถึงทิศทาง การดำเนินงานของธนาคาร เพื่อให้หัวหน้างานจะได้สื่อสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่า จะใช้ชีวิตปฏิบัติแนวใดเพื่อให้สอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร

การวัดผลทางการเงิน

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกเพศ ทุกอายุการทำงาน และทุกรายได้เฉลี่ยต่อเดือนรับรู้ว่าการมีค่าเฉลี่ยการได้รับผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) มากกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง อายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี อายุการทำงาน 15-22 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท รายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 20,000-40,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรสื่อสารข้อมูลทางการเงินภายในองค์กรให้แก่พนักงานทราบซึ่งเป็นข้อมูลที่เข้าใจง่ายและเห็นภาพได้ชัดเจน

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกเพศและทุกรายได้เฉลี่ยต่อเดือนรับรู้ว่าการมีค่าเฉลี่ยของความสามารถในการปฏิบัติงานจากพนักงานดีกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรนำเสนอผลการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้

พนักงานได้รับรู้ถึงความสามารถของตนและเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในปีต่อไป

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกเพศและทุกตำแหน่งงานรับรู้ว่า ธนาคารให้บริการแก่ลูกค้าด้วยเวลาที่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง ตำแหน่งรองผู้จัดการ เจ้าหน้าที่อาวุโส และเจ้าหน้าที่ เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากธนาคารมีโครงการประกันคุณภาพระยะเวลาการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) และมีการเก็บสถิติตัวเลขระยะเวลาการให้บริการลูกค้าอยู่แล้ว ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดเผยตัวเลขเวลาในการให้บริการแก่ลูกค้า ทั้งระยะเวลาการให้บริการ และระยะเวลาการรอคอย เพื่อให้พนักงานทุกคนทราบ และนำไปปรับปรุงให้การบริการรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าธนาคารใช้เวลาในการตอบสนองจากความไม่พอใจของลูกค้าด้วยเวลาที่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการร้องเรียนรวมถึงการให้คำแนะนำของลูกค้าจากความไม่พึงพอใจของลูกค้า เร่งหาจุดที่ผิดพลาด และนำไปปรับปรุงให้เร็วที่สุด เพื่อให้ลูกค้าเห็นว่าเราให้ความสำคัญและเกิดความพึงพอใจ

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกอายุการทำงานและทุกรายได้เฉลี่ยต่อเดือนรับรู้ว่าธนาคารมีส่วนแบ่งทางการตลาดดีกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุการทำงาน 7-14 ปี อายุการทำงาน 15-22 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 20,000-40,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนช่วงระหว่าง 40,001-60,000 บาท เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรนำเสนอภาพรวมของตลาด ข้อมูลข้อมูลคู่แข่งในตลาด รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดของธนาคารในปัจจุบัน เพื่อให้พนักงานได้รับรู้และเป็นแรงผลักดันให้ช่วยกันสร้างรายได้ให้แก่ธนาคาร

การวัดผลทางความรู้

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกเพศและทุกอายุการทำงานรับรู้ว่าธนาคารได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าดีกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง อายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี อายุการทำงาน 7-14 ปี และอายุการทำงาน 15-22 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรนำเสนอคำชมเชยจากลูกค้า เพื่อเป็นตัวอย่างการบริการที่ดี และชื่นชมแก่พนักงานผู้ที่ให้บริการเป็นเลิศ

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกอายุการทำงานรับรู้ว่าธนาคารมีจำนวนของผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ๆ มากกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุการ

ทำงานต่ำกว่า 6 ปี อายุการทำงาน 15-22 ปี และอายุการทำงานมากกว่า 22 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ย การรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ ใหม่ ๆ ของธนาคารผ่านสื่อต่างๆ และจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับคุณลักษณะและแนวทางปฏิบัติ ต่อผลิตภัณฑ์และการให้บริการใหม่ๆ เหล่านี้ รวมถึงเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์เดิมที่เคยออกมา ก่อนหน้านี้ เพื่อให้พนักงานสามารถสื่อสารให้แก่ลูกค้าได้อย่างถูกต้องและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องวิธี

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าการธนาคารมีอัตราพนักงาน ที่มีความเชี่ยวชาญต่อพนักงานทั้งหมดมากกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง เนื่องจากมี ค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรติดตามข้อมูลของ พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น ข้อมูลการผ่านการฝึกอบรมของพนักงาน การผ่านการทดสอบการ เรียนรู้ด้วยตนเอง การมีใบอนุญาตของพนักงาน วุฒิศึกษา เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลนี้มาเปรียบเทียบกับ ข้อมูลของพนักงานทั้งหมด และนำเสนอข้อมูลดังกล่าวให้แก่พนักงานทุกคนทราบถึงอัตรา ดังกล่าว

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกเพศและทุกอายุการทำงานรับรู้ว่าการธนาคารมีอัตราการใช้เทคโนโลยีมาใช้และมีกระบวนการใช้ข้อมูลข่าวสารมากกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง อายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี อายุการทำงาน 7-14 ปี และอายุการทำงาน 15-22 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควร ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน พัฒนาระบบงานให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น รวมถึง ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนใช้การสื่อสารภายในองค์กรด้วยระบบอินทราเน็ตมากยิ่งขึ้น เพราะการ นำเสนอข่าวสารภายในธนาคารส่วนใหญ่จะนำเสนอผ่านช่องทางนี้ แต่พนักงานส่วนใหญ่ยังใช้ งานได้ไม่เต็มที่

— ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานทุกเพศและทุกอายุการทำงานรับรู้ว่าการธนาคารมีจำนวนการเรียนรู้ใหม่ๆ ของพนักงานมากกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะพนักงานเพศหญิง อายุการทำงานต่ำกว่า 6 ปี อายุการทำงาน 7-14 ปี และอายุการทำงาน 15-22 ปี เนื่องจากมีค่าเฉลี่ย การรับรู้ในเรื่องดังกล่าวน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารควรนำเสนอวิธีการเรียนรู้ของ พนักงาน เช่น การผ่านการฝึกอบรม การผ่านการทดสอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง การนำเสนอ ความคิดเชิงนวัตกรรม เป็นต้น